

Préparation des objectifs de programme

Mars 2004

Cette ligne directrice a pour but d'orienter le personnel des programmes du CRDI (IP, secrétariats et projets d'envergure) dans la préparation des objectifs de programme qui seront mis de l'avant dans le prospectus ou les documents d'approbation. Cette ligne directrice remplace le manuel *Planning, Monitoring and Evaluation of Programme Performance*, produit en 1997.

On peut trouver tous les bulletins *Ligne directrice pour l'évaluation* et *L'évaluation en bref* mentionnés ici sur le site Web de la Section de l'évaluation http://web.idrc.ca/fr/ev-32492-201-1-DO_TOPIC.html

Les objectifs de programme occupent une place importante dans le système de gestion et d'évaluation des programmes du CRDI. On y énonce de façon structurée l'orientation souhaitée pour le programme et on s'y reporte pour en évaluer l'efficacité. Tant certaines des personnes chargées des examens externes des initiatives de programme (IP) en 2004 que les auteurs de l'examen spécial mené par le Bureau du vérificateur général en 2003 ont signalé que les objectifs de programme du CRDI laissaient à désirer quant à leur cohérence et à leur mesurabilité. Afin de permettre au Centre de remédier à cela de façon éclairée, la Section de l'évaluation a commandé un examen¹ des écrits sur les objectifs de programme, de la conception qui domine à l'heure actuelle à cet égard et des pratiques des autres organismes. Il ressort de cet examen que les programmes du CRDI doivent se doter d'objectifs qui correspondent à la complexité du contexte dans lequel s'inscrit leur travail, favorisent l'innovation et accordent l'importance voulue à la façon de procéder. Pour être utiles, les objectifs doivent permettre de composer avec trois sources de tensions :

- **engagement** \leftrightarrow **risque** : il doit y avoir un engagement du programme envers les réalisations prévues et une reconnaissance du fait que ses activités s'inscrivent dans un contexte en évolution constante, caractérisé par l'incertitude et l'imprévisibilité;
- **concentration** \leftrightarrow **souplesse** : il doit y avoir une concentration suffisante des activités de programme mais aussi la souplesse voulue pour donner suite aux occasions qui se présentent;
- **planification** \leftrightarrow **évaluation** : il faut que l'équipe chargée du programme prenne part à sa planification pour établir une orientation claire et cerner des résultats mesurables.

Compte tenu de la nécessité d'arriver à un équilibre dans les trois cas, on ne peut se limiter aux critères habituels dits « SMART » (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement circonscrits) pour élaborer les objectifs.

Objectifs de programme et buts organisationnels

Le Cadre d'évaluation intégré (CEI) est un outil conçu par le Comité de la haute direction (CHD) et la Section de l'évaluation pour évaluer les progrès accomplis au niveau organisationnel dans la réalisation de la mission du Centre. Il doit y avoir une certaine cohérence entre le niveau organisationnel et celui des programmes, mais on ne vise pas à ce que les résultats obtenus au niveau des programmes, une fois regroupés, montrent dans quelle mesure le CRDI a réalisé les objectifs fixés au niveau de l'organisation. Les membres de la haute direction feront cependant part de leurs réactions aux versions préliminaires des prospectus des IP en tenant compte du CEI. On peut trouver l'information relative au CEI sur le site Intranet de la Section de l'évaluation à http://intranet.idrc.ca/fr/ev-45356-201-1-DO_TOPIC.html

¹ On trouvera le texte intégral du rapport *Preparing Program Objectives: Current Theory and Practice*, préparé par Alex Iverson en date du 15 septembre 2003, à http://web.idrc.ca/fr/ev-54262-201-1-DO_TOPIC.html.

Vision et objectifs en matière de programme

Les énoncés d'objectifs clairs présentent trois caractéristiques : ils sont techniquement limpides et dénués de tout jargon, raisonnables et transparents sur le plan idéologique (Iverson 2004). Un programme qui énonce clairement ses intentions indique sa vision et ses objectifs dans son prospectus. La vision correspond aux changements d'envergure auxquels le programme entend contribuer sur le plan du développement. La responsabilité de ces changements n'incombe pas au programme. Quant aux objectifs, ce sont les changements qui se produiront grâce à l'aide accordée par le programme et au regard desquels la réussite du programme sera évaluée. Conjugués, la vision et les objectifs résument la théorie du changement qui sous-tend le programme.

L'équipe chargée du programme doit prendre le temps d'élaborer une vision et des objectifs qui témoignent de ses valeurs, de ses attentes et de ses intentions. Le fait de clarifier la vision et les objectifs du programme fournit une bonne occasion d'établir, par ordre de priorité, ce que l'on estime important et ce que l'on espère accomplir. Les questions facilitatrices que vous trouverez ci-après vous aideront à le faire. Il n'est pas nécessaire de répondre à toutes les questions, il ne s'agit que de suggestions.

Dès que la version préliminaire d'un prospectus est remise à l'équipe de gestion de la DGPP, la Section de l'évaluation l'examine, en souligne les points forts et les points faibles et suggère les améliorations à y apporter.

Élaboration de la vision

Par la vision, on entend la démarche conceptuelle ambitieuse sur laquelle se fonde le programme. Elle indique où le programme se situe dans le contexte plus vaste du développement et dans le ou les champs de recherche. Le programme n'est pas en mesure de réaliser la vision, mais il doit pouvoir y contribuer et en faciliter l'avènement. La vision a pour objet d'orienter le programme vers le mieux-être et les innovations qu'il espère aider à concrétiser. On peut la formuler en un bref slogan ou en un paragraphe plus long. C'est à l'équipe chargée du programme d'en décider.

Questions facilitatrices

- Si vos rêves les plus fous devaient se réaliser, comment la situation serait-elle améliorée?
- Imaginez le contexte dans cinq ans et supposez que le programme a connu un succès retentissant : qu'est-ce qui serait différent?
- En quelques phrases, dites ce que l'on veut voir se produire au bout du compte grâce au programme.
- Ces changements cadrent-ils avec la mission et le mandat du CRDI? Comment?

Élaboration des objectifs

Les objectifs décrivent les résultats à l'obtention desquels un programme entend contribuer pendant son cycle de vie. Ces « résultats » sont différents des résultats de recherche. Il s'agit des effets externes du programme (ses incidences, son rayonnement et son impact). Réunis, les objectifs représentent les contributions du programme à la vision. Quand un programme débute, on présume que son prospectus fait état de résultats souhaités et positifs. Il se peut cependant que l'on observe des résultats non souhaités et négatifs une fois le programme en cours d'exécution ou terminé.

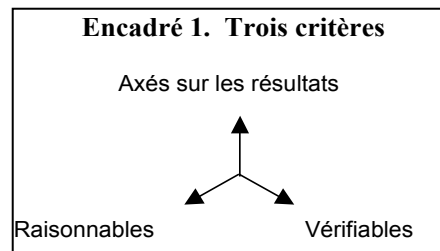
Le CRDI a à cœur de contribuer à l'obtention d'un vaste éventail de résultats se rapportant à sa mission, qui est d'« affranchir par le savoir ». Ces résultats sont répartis ici par catégories, afin que l'on puisse voir tout ce qu'il est possible d'inclure dans les objectifs d'un programme :

- contributions aux innovations dans les domaines de la science, de la recherche et du savoir;
- modifications des comportements, actions ou relations des chercheurs ou des institutions de recherche;

- modifications des comportements, actions ou relations des utilisateurs de la recherche ou des personnes touchées par le processus ou par les constatations de la recherche;
- influence sur les politiques²;
- influence sur la conception, l'adoption ou l'adaptation de la technologie;
- évolution d'une situation (p. ex., meilleur état de santé d'un groupe donné, amélioration de l'état de l'environnement).

Les programmes du CRDI étant très diversifiés, il y a plus d'une façon de rédiger leurs objectifs. On doit y définir la combinaison précise de résultats correspondant à l'influence que le programme veut exercer de même que l'équilibre convenant au contexte.

Quelle que soit l'orientation de fond visée, les objectifs doivent satisfaire aux trois critères suivants : ils doivent être axés sur les résultats, il faut pouvoir en vérifier la réalisation et ils doivent être raisonnables compte tenu de la sphère d'influence du programme et des ressources dont il dispose. Voici ce que l'on entend par cela et la manière de s'y prendre pour élaborer des objectifs satisfaisant à ces trois critères.



Les objectifs sont-ils axés sur les résultats?

En règle générale, les résultats renvoient à l'évolution d'une situation ou à des modifications de comportement. Il vaut mieux inscrire dans la vision les résultats qui se situent bien au-delà de la sphère d'influence du programme ou de son échancier; ainsi, ils peuvent servir de point de repère et n'ont pas à être atteints pendant l'exécution du programme. Les objectifs doivent faire état des résultats à obtenir et non des interventions du programme. Dans certains cas, on voudra inclure dans les résultats des modifications aux méthodes ou aux processus de recherche. On peut le faire dans la mesure où l'on indique la personne, le groupe ou l'organisation qui changera ses méthodes ou ses processus.

Questions facilitatrices

- Quelles contributions s'attend-on à apporter à ce champ de recherche?
- Après avoir travaillé ensemble à l'exécution du programme, en quoi les chercheurs se comporteront-ils différemment ou auront-ils modifié leurs relations avec autrui (c.-à-d. que feront-ils)?
- Selon toute vraisemblance, en quoi le programme influencera-t-il les politiques ou la technologie?
- Quelles modifications s'attend-on à voir chez les utilisateurs de la recherche ou chez les personnes touchées par le processus ou par les constatations de la recherche?
- À quelle évolution réaliste de la situation peut-on s'attendre par suite des travaux?
- Comment le programme pourra-t-il influencer les politiques ou la technologie?
- Les objectifs correspondent-ils aux contributions que l'on veut faire à la vision?
- Les objectifs vont-ils à l'encontre de la vision?

Peut-on vérifier la réalisation des objectifs?

Au moment de rédiger les objectifs, il faut toujours se demander comment on pourra démontrer les progrès effectués en vue de leur réalisation. En pensant à l'avance aux données probantes qu'il faudra réunir pour ce faire, l'équipe chargée du programme peut rédiger des objectifs au sujet desquels il est possible de recueillir des données.

² Pour Evert Linquist, l'influence sur les politiques se répartit de la façon suivante : 1) amélioration des capacités d'élaboration des politiques des chercheurs, 2) élargissement des horizons en matière de politiques et 3) réorientation des politiques. Pour plus de précisions, voir http://web.idrc.ca/uploads/user/-/10359907080discerning_policy.pdf.

Questions facilitatrices

- Quelles données probantes observables peuvent indiquer la réalisation des objectifs ou la mesure dans laquelle ces derniers ont été atteints?
- Un examinateur de l'extérieur, les membres de la haute direction et le Conseil des gouverneurs jugeraient-ils ces données fiables?
- Y a-t-il possibilité de triangulation (c.-à-d. d'avoir recours à plusieurs sources de données)?
- Y a-t-il des indicateurs d'ordre qualitatif ou quantitatif qui pourraient être utiles pour l'examen externe?

Les objectifs vérifiables sont rédigés d'une manière telle qu'ils permettent d'avoir recours à des données probantes pour évaluer dans quelle mesure les résultats voulus ont été atteints. C'est important, car cela permet de voir à quel point le programme réussit et où on est rendu dans ce qu'on s'est engagé à faire. Rédigés ainsi, les objectifs sont beaucoup plus utiles à deux types d'évaluation : 1) les évaluations menées au sein du programme et 2) les examens externes commandés par la haute direction à la fin du cycle de vie du programme. Les examinateurs de l'extérieur vont bien sûr rassembler de nouvelles données sur les résultats obtenus à la fin du cycle de vie d'un programme, mais les membres de l'équipe devraient également tenir compte des données contenues dans les rapports émanant des projets, les rapports de suivi et de voyage, les RFP et les évaluations.

Les objectifs sont-ils raisonnables?

Même si, en définitive, ce sont les employés de programme, les membres de la haute direction et les gouverneurs du CRDI qui établiront les objectifs de programme, il est important de s'assurer que différents points de vue puissent être entendus et que la vision et les objectifs soient communiqués aux personnes que le programme compte influencer et à celles avec qui il établira des partenariats. On juge raisonnables les objectifs qui sont conformes à la vision et aux valeurs, plausibles dans le contexte, adéquats compte tenu des ressources humaines et financières dont on dispose, compatibles avec les stratégies et valables.

Questions facilitatrices

- La réalisation des objectifs témoignera-t-elle de contributions à la vision?
- Les objectifs sont-ils conformes à la vision et aux valeurs de l'équipe?
- Compte tenu du contexte (sur les plans social, culturel, économique, politique, ainsi qu'en ce qui a trait à la recherche, au champ de recherche et aux partenaires, etc.) dans lequel s'inscrit le travail, les objectifs sont-ils raisonnables?
- Y a-t-il un équilibre adéquat entre ce que l'on tente de réaliser et l'échéancier et les ressources humaines et financières dont on dispose?
- S'est-on doté de stratégies adéquates pour travailler avec les partenaires du programme à la réalisation de ces objectifs?

À n'importe quelle étape du processus, les IP, les secrétariats et les projets d'envergure peuvent demander à la Section de l'évaluation de les aider à élaborer ou à réviser leurs objectifs de programme. La Section de l'évaluation apporte une aide technique, anime les séances de planification, offre des conseils sur l'exécution des évaluations et fournit des ressources électroniques et des documents pour appuyer le travail d'évaluation courant des IP.